

A TANÁCSADÁS ÉS A TRÉNING FEJLŐDÉSE - TÖRTÉNELMI ÁTTEKINTÉS -

A globalizáció térnyerése, a multinacionális szervezetek terjeszkedése és az informatika térhódítása mind gyorsabb ütemet diktál az emberek és szervezetek folyamatos, állandó fejlődésének. Ezért ma már elfogadott és megszokott, hogy a különböző cégek fejlesztik szervezeteiket, és erre készítetik dolgozóikat is. Ennek az egyik formája a tanácsadás és ezen belül a tréningek.

A tanácsadás olyan folyamat, amelyet az adott cég külső szakértő bevonásával saját cégének fejlesztésére alkalmaz, és ezzel egy időben a munkatársakat tréning formájában fejleszti.

A tanácsadásnak komoly történelmi háttere van. A menedzsment tanácsadás a XX. században Amerikában született, az üzem- és munkaszervezésre korlátozódott. F. Taylor, L. Gilberth, H. Gantt tekinthetők az előfutároknak.

A második generáció, amely 1910 és 1940 között működött, 1914-ben kezdte munkáját. Ekkor Edwin Booz volt az, aki megalapította a „Business Reseach Services”-t. 1926-ban James O. McKinsey & Company nevű cég folytatta. Európában Lydon Urwick és Charles Bedaux voltak az úttörők. A második világháború után megjelenik a Crasap, a McCormic & Paget, William E. Hill, a Bruce Payne & Associates, a Hay Associates és a Towers Perrin konzultáns cég. 1960-ban Bruce Henderson megalakította a Boston Consulting Groupot. Ebben az időben még számos egyéb tanácsadó cég jött létre (Bain & Company, Plainning Associates, Braxton Associates, Dale Carnegie Assosiates, LEK Partner-ship, Monitor Co.), és a nemzetközi könyvvizsgáló cégek is létrehozták menedzsment tanácsadó cégeiket. (Andersen Worldwide, Price Waterhouse Coopers, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG)¹

Később az amerikai cégek beáramoltak Európába, majd kialakultak az európai szervezetek is, így németek, angolok, franciák és néhány olasz. Az 1980-as

években tulajdonképpen még gyerekcipőben járt a tanácsadás, azonban mára rendkívül népszerű és fejlett lett. Jelentős mértékű integráció figyelhető meg ezen a területen is.

Magyarországon érdekes módon már a háború előtt is létezett ilyen cég, német mintára iroda- és ügyvitelszervezéssel foglalkozott. Egy másik jelentős cég 1929-ben jött létre Evolut Kft. néven.

1930-ban megalakult a Taylor Üzemszervező Cég is.²

A háború után ezek megszűntek, de néhány évtizeddel később, a hetvenes évek közepén újra megjelentek nálunk a külföldi cégek, de csak a Taurus Gumiipari Vállalatnál valósult meg a munka egy svájci tanácsadó céggel. Az 1980-as évektől viszont fokozatosan kezdtek el működni az újabb és újabb tanácsadó cégek. Ezt követte a rendszerváltás utáni időszak. A kilencvenes évek elejétől Magyarországon mind jobban előtérbe került a vállalatok életében a képzés, mivel Magyarországra érkeztek és megtelepedtek a különböző nemzetközi szervezetek.

A multinacionális cégek kultúrájában évtizedek óta jelen van a szervezet és a munkatársak fejlesztése, és ezt a kultúrát magyarországi viszonylatokban is alkalmazták. Mindezek hatására hazánkban egyre több tanácsadó cég kezdett el működni. Először külföldi érdekeltségű tanácsadó cégek jöttek létre, amelyek tulajdonrészét később sok esetben magyar tulajdonosok kivásárolták, és ezzel egy időben magyar tulajdonú szervezetek is alakultak, amelyek tanácsadással és

képzéssel foglalkoznak. Az itt említett szervezetek úgynevezett sajátos képzési formát alkalmaznak partnereiknél, ez pedig a tréning. Tehát a tréningek fogalmát és megvalósítását Magyarországon a tanácsadó cégek vezették be.

A tréningek tartalmát különböző pszichológiai modellek alapján alkották meg. Először a vezetéstudomány kutatásai alapján pszichológusok hoztak létre különböző modelleket, amelyek a tréningek alapját képezték. Később a különböző szervezetfejlesztő csoportok más tréning típusokat alakítottak ki.

Néhány említésre méltó modell:

- Maslow és a szükségletek piramisa
A munkások teljesítménye úgy növelhető, „ha teret adunk emberi mivoltuknak”.
- Frederick Herzberg „kétféle motiváció” elmélete
- Maslow elméletét továbbfejleszti, ezek szerint vannak olyan tényezők, úgynevezett motivátorok, amelyek valóban motiválják az embereket, míg más tényezők jelentősége az, hogy ha nem állnak rendelkezésre, akkor visszafogják a tevékenységet, így módon semmissé tehetik a pozitív tényezők hatását.
- Carl Rogers és a személyközpontú megközelítés
- Felelősség, érettség, légkör, elfogadás, mint vezetési elvek.
- Chris Argyris: Az egyén a szervezetben
Rámutat az egyén és a szervezet közötti elkerülhetetlen érdekütközésre.
- Thomas Gordon és a vezetői eredményesség
Számára a vezetés problémamegoldás; a hatékony vezető akkor jár el helyesen, ha mozgósítja a csoport tagjainak erőforrásait is.³
- A tréningek tartalmát még a viselkedési modellek és a vezetési stílusok is alakították.
- McGregor a „X” és „Y” elmélet
Az „X” szerint az emberek alapvetően lusták, nem akarnak dolgozni, az „Y” feltételezi, hogy az emberek dolgozni akarnak, kreatívak.
- Blake és Mouton „Vezetői rács”
Öt stílus mindegyikében jellegzetesen más az eredménnyel és az emberekkel való törődés aránya.
- Kurt Lewin a vezetés jellegzetességeit csoportosította: tekintélyelvű, demokratikus, „laissez faire”
- A kontingencia-modellek, amelyek a vezetők hatékonyságát befolyásoló külső tényezőket vizsgálták.

- A Fiedler-féle kontingencia-modell korreláció a vezetési stílus és a csoport teljesítménye között.
- Hersey-féle vezetői stílusok (együttműködő, meggyőző, delegáló, rendelkező)
- House „út-cél” modellje (irányító, résztvevő, támogató).
- Vroom és Yetton (döntési stílusok)⁴

A tréning csoportokat alapvetően egészséges emberek számára fejlesztették, de a tréningek során ma használatos módszerek, gyakorlatok közül sokat például a pszichoterápia, pszichodráma, illetve encounter területéről honosítottak.

A tréningmódszerek kialakulás és elterjedésének négy szakaszát lehet elkülöníteni (Rudas, 1997):

1. A XIX. század végétől a II. világháborúig: azon tudománytörténeti előzmények, melyek „előkészítették a talajt” a módszer kialakulására.
2. Az 1940–50-es évek: a tréningmódszer megszületése, kezdeti lépések – Lewin munkássága.
3. A 60-as, 70-es évek eleje: a „csoportozás” széleskörű elterjedése, tömegesé válása az USA-ban, kezdeti lépések, beszivárgások az európai országokba.
4. A 70-es évek vége, 80-a évek: a szervezetfejlesztés „keményebb technikáinak” előtérbe kerülése, a sensitivity trainingek visszaszorulása az USA-ban, és elterjedése az európai országokban.⁵

Magyarországon a tréning módszerek a következőképpen terjedtek el:

- Varga Károly a 70-es évek közepén teljesítménymotivációs tréningeket vezetett, és elterjesztette magát a módszert.
- Manohar S. Nadkari nemzetközi tanácsadó kiképzett 12 magyar trénert, köztük Dr. Barlai Róbertet, aki Magyarországon, magas színvonalon képez trénereket vagy Lövey Imrét, aki a Concordia Szervezet- és Vezetésfejlesztési Kft-t hozta létre.
- Kiképzett külföldi tanácsadó cégek hoztak létre magyarországi szervezeteket, és ők maguk adaptálták a módszereket is. Pl.: SHL, Gordon, Hay, Dale Carnegie stb.)

A rövid történeti áttekintés után nézzük meg, mi is a tréning valójában.

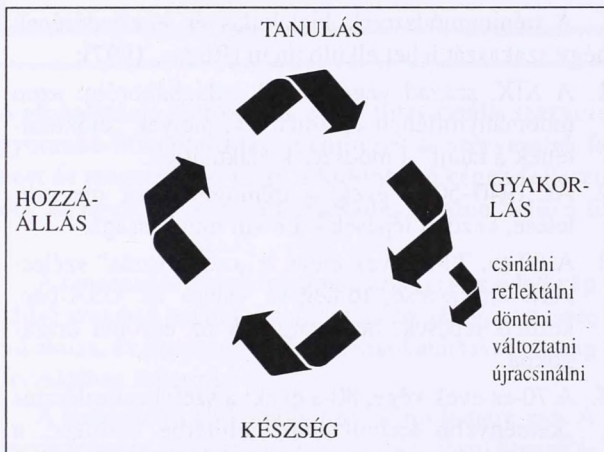
A tréning meghatározása:

A tréning egy olyan képzési forma, ahol a tréner vezeti a csoportot, a csoport interaktív bevonásával, és a résztvevők a csoportdinamikai törvényszerűségek felszínre hozásával egyfajta fejlődésen mennek keresztül az adott témakörökben.

A programokon, a folyamatok működésével a résztvevők elsajátítanak bizonyos ismereteket, amelyekhez ők hozzátesznek, a tapasztalataik által kiegészítenek, hiszen felnőtt, képzett emberek. Ezeket az ismereteket közösen a tréner vagy trénernek vezetésével feldolgozzák, és alkalmazzák az életük, munkájuk során. A meghatározás azt is jelenti, hogy gyakran hosszú távon beidegződött szokásokat javítanak vagy felvesznek új szokásokat a sikerességük érdekében.

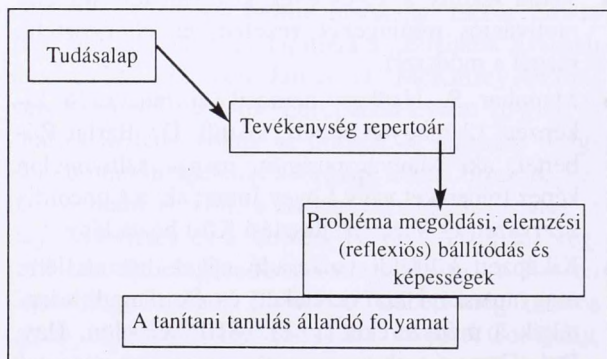
A tanulás/gyakorlás/alkalmazás/értékelés folyamata az, ami a többi képzéstől eltérővé, sajátossá teszi a tréninget. (1. ábra)

1. ábra



Mindenesetben érdemes figyelembe venni a hatékony tanítás feltételeit. (2. ábra)

2. ábra



A tréningek sikerességét nagymértékben befolyásolja a tréner személyisége.

Széles körű tevékenysége folytán megfelelő emberi kapcsolatokkal kell rendelkeznie. Ebből következik, hogy fontos, milyen személyiség jegyei, tulajdonságai vannak ahhoz, hogy bárkivel el tudja magát fogadtatni. Ráadásul, ha hiteles akar maradni, állandóan törekednie kell arra, hogy egyre professzionálisabb legyen

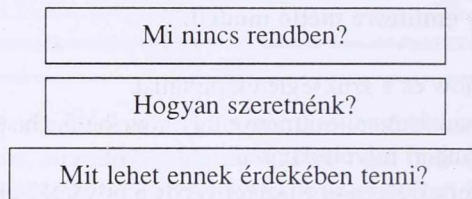
emberi kapcsolataiban. A kommunikációs, vezetői és prezentációs készségét állandóan fejlesztenie kell, hogy mindig megfeleljen az elvárásoknak.

Brend Weidenmann is vizsgálta ezt a problémát és összegyűjtötte a fontosabb tényezőket az oktatókat illetően. Ezek szerint:

A munkaképessége legyen megfelelő.

„A munkaképesség támogatása és helyreállítása” esetén a tanulási szituáció határozott megváltoztatása szükséges a következő séma szerint:

„Három korrekciós lépés”



Amiről beszél az legyen világos és logikus.⁷

„A téma legyen nyilvánvaló, mintegy lámpásként világítson”

A fizikus Heisenberg azt mondta: „Az iskola megvilágosít, a tárgynak azonban világítania kell.”⁸

Ehhez persze tudni kell, mire van szükségük a résztvevőknek és ellenőrizni, hogy átment-e az „üzenet”?

„Vezetői énem való munkálkodás.”⁹

Tehát oda kell figyelni a vezetői készség állandó fejlesztésére, a stressz kezelési módszerek alkalmazására, stressz tűrő képesség növelésére. A vezetői készség azért nagyon fontos, mert az adott csoportot vagy osztályt a trénernek szó szerint vezetnie kell, tehát mindig az ő kezében van az irányítás. Amennyiben még vezetői kurzust is oktat, neki kell példát mutatnia. Gyakran igen magas szintű, jól képzett vezetők vesznek részt a kurzusokon, velük el kell fogadtatnia magát az oktatónak. Mindezen feltételeket a tréner csak állandó fejlődéssel hozhatja létre. Lényeges még a „pszichés higiénia”, azaz lelki egyensúlyra való törekvés.

Kiegyensúlyozott emberek mindig jobban tudnak bánni másokkal, mint akiknek maguknak is gondjaik vannak. Gyakran előfordul a tréningeken, hogy konfliktuskezelés szükséges, vagy éppen ezt a módszert dolgozzák fel. Ebben az esetben is csak a nyugodt, józan szemléletű tréner tud irányítani.

„A Humán Fókusz” októberben közel kétszáz emberierő-forrás szakember körében készített felmérést cégük tréningpolitikájáról. Azt vizsgálták, hogy milyen a tréningszakma jelenlegi helyzete, megítélése, és melyek a legfőbb paraméterei, statisztikai mutatói.

1997-hez képest például megháromszorozódott azon cégek száma, amelyek legalább 5–9 trénercéggel működnek együtt. Az esetek mintegy 80 százalékában egy helyről legalább tíz tréningnapot rendelnek.

A megkérdezettek túlnyomó többsége szerint az eredményes tréning két fő ismérve, hogy erősödik a munkatársak motivációja, és szakmai készségeik is fejlődnek.

A tréningcégek kiválasztása során, kérdőívünk kitöltőinek 60 százaléka a tréninganyag tartalmát tartja a legfontosabb tényezőnek, míg legkevesebben az ismertségre voksoltak. Ebből is látszik, hogy a szakmai paraméterek komolyabb súllyal bírnak, mint az, hogy mennyire jól cseng a szolgáltató neve és ajánlata. Hasonló elvek alapján választják ki a tréningeket is. A szakmai tapasztalat messze maga mögé utasította a személyes szimpátia és a jó előadókészség szerepét.¹⁰

A kiválasztásra érdemes nagyobb hangsúlyt fektetni, annak érdekében, hogy a megfelelő csoporthoz a megfelelő módszerek jussanak el. Előtte precízen kell felmérni a szükségletet, hiszen azok tudják a legjobban, hogy mire van igényük, akik részvevői lesznek a programoknak. Ezzel nem azt akarom mondani, minden résztvevő írja le az igényét, hanem ezen igények alapján a megfelelő szakember, aki a szervezetnél a programért felelős, szakszerűen mérje fel a szükségletet.

A szükségletek felmérése:

A képzések megkezdése előtt célcsoportok tagjairól felmérést készítünk, amelyben három alapkérdésre választ kell kapnunk.

1. Kinek van szüksége a képzésre?
2. Mit kell megtanulniuk?
3. Ki az, aki eldönti, mi a válasz az első két kérdésre?

„A felnőttképzés alaptétele, hogy azt tanuljuk meg, ami valóban érdek, ami rólunk szól, ami a saját témánk”. (Freire, 1972, 1985)

A tréningeken való irányítási munkát felfoghatjuk felnőttoktatási munkának is, amelyhez szükséges az andragógia ismerete.

„Az andragógus

- partneri viszonyt alakít ki a tanulókkal,
- inkább menedzsere a tanulási folyamatnak, mint információforrás,
- amiket tanít, azok elsősorban az önirányított tanuláshoz szükséges készségek, a munka és a tanulás során a döntési képesség, az önértékelés, a személyiségfejlesztés eljárásai,

- segít a tanulónak abban, hogy kialakuljon benne a tanulásban való függetlenség érzése, a függetlenség iránti kedvező attitűd, figyelembe véve, hogy a felnőtt sok élettapasztalattal rendelkezik. Az andragógus bátorítja a saját tapasztalatok feldolgozását, és az önálló problémamegoldást.”¹¹

A mennyiben a tanácsadó cég kap arra lehetőséget, hogy részletes felmérést készítsen, a program igazán testreszabott és professzionális lesz.

„Ennek feltételei:

- A szervezetnél eltöltendő 'megfigyelési munkanap', melynek célja a mindennapi munkamenet érzékelése, személyes benyomások megszerzése.
- A tárgyi feltételek megléte.
- Különböző, nyilvános adatok rendelkezésre bocsátása.
- Saját elővizsgálatok engedélyezése (értékpreferencia, paradigma, munkahelyi közérzet, csoportszerepek, szociometria).¹²

Az igények és szükségletek alapján képes egy-egy cég elkészíteni az alkalmas tematikát.

Az adatgyűjtés és az elővizsgálatok olyan információkat adnak, amelyek alapján pontosan megfogalmazható a részletes tematika. A program elfogadása után jó szervezéssel és kiváló oktatókkal létrehozható a közös munka. Ennek eredményeképpen a munkatársak magasabb színvonalon működhetnek és eredményesebben dolgozhatnak. Természetesen ennek velejárója a munka mérése. Ez utóbbi feladatokat nem nagyon szeretik a tanácsadó cégek. Pedig bátran állíthatom, ha lelkiismeretes és szorgalmas munka folyik, akkor meg lehet találni azokat a módszereket, amelyekkel mérhető a program által létrehozott, az előzőektől eltérő eredmény.

Összefoglalás

Jelenleg Magyarországon nagyszámú tanácsadó cég és személy áll a különböző megrendelők rendelkezésére. Nem könnyű választani közülük, de vannak ismert és eredményes szervezetek, amelyek referenciáik alapján már hoztak létre magas színvonalú együttműködések. Érdemes a szakmai kompetenciára, felkészültségre és referenciára odafigyelni. Egy biztos: amikor professzionális képzések, tanácsadások folynak a vállalatoknál, azok komoly eredményességről számolnak be. Érdekes módon a szakmának több szövetsége, egyesülete is létezik, még sem tudták mind a mai napig szelektálni a piacot oly módon, hogy a szakmai színvonal legyen a mérvadó. A különböző

tömörölések esetében sajnos gyakran találkozunk szakmai féltékenységgel, és nem szívesen működnek együtt a más-más kínálatot biztosító szervezetek. Hólt igényként jelentkezik nem egyszer, hogy a nagyobb multinacionális vállalatok több céggel dolgoznának együtt, mert ezek szinergiája hozza létre a magas színvonalú fejlődést. Az ilyenfajta igény a jövőben még inkább erősödni fog, mert az EU integráció kihívásai nem csak a humán képzések területén, hanem a pénzügy, az informatika részéről is összefogást igényelnek. Lényeges tehát jó választ találni arra a kérdésre, hogy a tanácsadó cégeket miként lehetne nagyobb összefogásra és együttműködésre bírni az eredményesség és a célok elérése érdekében.

Felhasznált irodalom

- ¹ Poór József (2000): Menedzsment tanácsadási kézikönyv Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. 30. o.
- ² Poór József (1989): Menedzsment tanácsadás. Budapest, Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár. 45. o.

- ³ Klein Sándor (2001): Vezetés- és szerveztpszichológia. Budapest, SHL Hungary Kft. 46-52. o.
- ⁴ Klein Sándor (2001): Vezetés- és szerveztpszichológia. Budapest, SHL Hungary Kft. 58-77. o.
- ⁵ Klein Sándor (2001): Vezetés- és szerveztpszichológia. Budapest, SHL Hungary Kft. 232. o.
- ⁶ Falus Iván (1998): Didaktika. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó. 103. o.
- ⁷ W. Bernd Weidenmann: Sikeres tanfolyamok és szemináriumok. Bp., IIZ/DVV Budapesti Projektiroda. 46. o.
- ⁸ W. Bernd Weidenmann: Sikeres tanfolyamok és szemináriumok. Budapest, IIZ/DVV Budapesti Projektiroda. 48. o.
- ⁹ W. Bernd Weidenmann: Sikeres tanfolyamok és szemináriumok. Bp., IIZ/DVV Budapesti Projektiroda. 49. o.
- ¹⁰ <http://www.mfor.hu/cikkek/tanulmany.php?article=63&page=1&ter=6&PHPSESSID=278e821411bcccd11b9fad7a127f59f>
- ¹¹ Klein Sándor (2001): Vezetés- és szerveztpszichológia. Budapest, SHL Hungary Kft. 225-235. o.
- ¹² Bánfalvi Mária – Szakács Ferenc – Fodor Katalin – Karcics Éva: Beszámoló egy külföldi érdekeltségű, vegyes tulajdonú szervezetben végzett tréningről. Tudományos Közlemények. Budapest, Általános Vállalkozási Főiskola JETPRINT Kft. 51. o.